

TESIS
2043

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

LICENCIATURA EN PUBLICIDAD



TESIS MONOGRAFICA

EL RUMOR EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

REALIZADA POR: MARÍA CECILIA TORRE

DIRECTOR DE LA CARRERA DE PUBLICIDAD: PROF. LIC. NÉLSON POLLICELLI

TUTORA: PROF. LIC. MABEL MARRO

ASIGNATURA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

BUENOS AIRES, MARZO DE 2003

INDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN

6

ETAPA 1: IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PRINCIPALES CREADORES Y DIFUSORES DE RUMORES: EL PÚBLICO INTERNO Y EXTERNO, ES DECIR, LOS ACTORES QUE CONTRIBUYEN A SU CIRCULACIÓN EN LOS ÁMBITOS O ESPACIOS CONVENCIONALES, DIRECTOS O MEDIÁTICOS.

CAPITULO 1: COMUNICACIONES PÚBLICAS

1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA	13
1.2. EMPRESAS, PODER Y COMUNICACIÓN	14
1.3. LA EMPRESA, SISTEMA CENTRAL DE COMUNICACIONES	17
1.4. TODA EMPRESA COMUNICA, SIEMPRE	18
1.5. LA EMPRESA Y SUS PÚBLICOS	20
1.6. VINCULO INSTITUCIONAL	24
1.7. OPINIÓN PÚBLICA	26

CAPITULO 2: CULTURA CORPORATIVA

2.1. ¿QUÉ CLASE DE CULTURA TIENE UNA EMPRESA?	31
2.2. EL MERCADO DE LA CULTURA	35
2.3. LA DINÁMICA CULTURAL	37
2.4. LOS ACTORES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CULTURA CORPORATIVA	40

CAPITULO 3: TODA ACCIÓN ES PRODUCTO DE UNA CONVERSACIÓN

3.1. DISTINCIÓN ENTRE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	46
3.2. LA EMPRESA ES UN FENÓMENO LINGÜÍSTICO	48
3.3. EL PODER DE LAS CONVERSACIONES	49
3.4. EL DISCURSO CORPORATIVO	53
3.4.1. EL DISCURSO COPORATIVO UTILIZADO POR LA ESSO PA S.R.L COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN PARA PREVER Y CONTROLAR RUMORES	55

ETAPA 2: ANALIZAR LA IDENTIDAD E IMAGEN DE LAS EMPRESAS Y CÓMO ANTE UNA CRISIS LA CIRCULACIÓN DE RUMORES PUEDE INCIDIR EN SU POSICIONAMIENTO.

CAPITULO 4: EL MERCADO DE LA IDENTIDAD Y LA IMAGEN...HOY

4.1. EL ROL PROTAGÓNICO DE LA IDENTIDAD EN EL PARADIGMA DEL SIGLO XXI SEGÚN COSTA	65
4.2. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO	69
4.3. ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS DE COMUNICACIÓN	72
4.3.1. LA IDENTIDAD NACIONAL EN "CRISIS"	75
4.3.2. EXPLOSIÓN DE LO NACIONAL EN LA COMUNICACIÓN	82
4.4. UNA NUEVA PERSPECTIVA	83

CAPITULO 5: COMUNICACIÓN + CRISIS = > CIRCULACIÓN DE RUMORES

5.1. EL CIRCUITO DE COMUNICACIÓN	86
5.1.1- MENSAJES VOLUNTARIOS E INVOLUNTARIOS	90
5.2. CRISIS Y COMUNICACIÓN INTERNA	93
5.3. RUMORES EN TIEMPOS DE CRISIS	96
5.3.1. CRISIS INTERNAS Y CIRCULACIÓN DE RUMORES	96
5.3.2. CRISIS EXTERNAS Y CIRCULACIÓN DE RUMORES	102
5.3.3. EL CASO DE PROCTER & GAMBLE Y DEL BOING 747 DE TWA	104
5.4. PRINCIPALES FUENTES GENERADORAS DE RUMORES INTERNOS Y EXTERNOS	108

ETAPA 3: DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE CONTEMPLE LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PREVEAN Y CONTROLLEN LA CIRCULACIÓN DE RUMORES, DE MANERA DE ESTABLECER CIRCUITOS DE COMUNICACIÓN BASADOS EN LEGÍTIMAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

CAPITULO 6: RUMORES...UN RUIDO PELIGROSO.

6.1. EL PODER DEL RUMOR	112
6.2. LA PREDISPOSICIÓN A CREER: "IDENTIKIT DEL RUMOR"	117
6.3. ¿POR QUÉ CIRCULAN Y SE DIFUNDEN LOS RUMORES?	118
6.4. EL RUMOR EN LA WEB: CÓMO INVESTIGARLO, PREVENIRLO Y MANEJARLO	122
6.5. ¿SE PUEDE DESMENTIR UN RUMOR?	124

CAPITULO 7: ESTUDIO DE CAMPO SOBRE LA CIRCULACIÓN DEL RUMOR

7.1. PARTE I: RELACIÓN ENTRE CRISIS Y RUMOR	134
7.1.1. MÉTODO	135
7.1.1. A. LA MUESTRA	136
7.1.2. B. PROCEDIMIENTO	145
7.1.2. RESULTADOS	147
7.2. PARTE II: LA CADENA DEL RUMOR	148
7.2.1. MÉTODO	149
7.2.1. A. LA MUESTRA	150
7.2.2.B. PROCEDIMIENTO	166
7.2.2. RESULTADOS	152

CAPITULO 8: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: UN SISTEMA DE INTERACCIONES

8.1. LA ORGANIZACIÓN, UN SISTEMA DE INTERACCIONES	170
8.2. DE LA ESTRATEGIA COMUNICATIVA A LA ESTRATEGIA INFORMATIVA	171
8.3. LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	173
8.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN QUE SE BENEFICIEN DEL RUMOR	176
8.5. COMUNICACIÓN "ANTIRRUMOR" SEGÚN DANIEL SCHEINSOHN	178
8.6. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA: ESTRATEGIAS "ANTIRRUMOR"	180
CONCLUSIÓN	191
BIBLIOGRAFÍA	195

ANEXOS

I.	198
II.	199
III.	200
IV.	202

INTRODUCCION



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

En las organizaciones, especialmente en las de gran magnitud como las Corporaciones, el rumor (conocido como *radio pasillo*) forma parte de la comunicación informal y juega un papel fundamental en lo que respecta a la difusión de los mensajes entre el personal.

Muchas veces la comunicación formal se ve afectada por la comunicación informal, sobre todo en etapas de crisis. Si el flujo de información no es adecuadamente controlado por los directivos y encargados de las comunicaciones de la corporación, los mensajes terminan desvirtuándose en el diálogo diario que mantienen los empleados, que a su vez están expuestos a los mensajes externos. El rumor crece como "una bola de nieve" y termina desencadenando efectos no previstos, que afectan en gran medida, los objetivos de la organización y dañan, al mismo tiempo, la imagen de la Corporación.

Por ello, para la comprobación de nuestra hipótesis -que planteamos a continuación-, deberemos encontrar los componentes y premisas que potencialmente son requeridos para emprender efectivas Estrategias de Comunicación que, especialmente en tiempos de crisis, prevean y controlen la circulación del rumor en la comunicación corporativa.

Hipótesis:

Ante una crisis, el Plan de Comunicaciones de una empresa debería contemplar efectivas Estrategias de Comunicación que prevean y controlen la circulación de rumores que puedan afectar negativamente su imagen y posicionamiento.

Para el diseño y potencial implementación de dichas estrategias, utilizaremos los datos que nos proporciona la realidad nuestro tiempo. En consecuencia, las principales fuentes de información utilizadas para nuestra

investigación han sido los medios de comunicación, seminarios, artículos, ensayos y bibliografía específica sobre Imagen y Comunicación Corporativa.

Debido a que nuestra investigación girará en torno a la circulación del rumor entre los públicos que se relacionan con las organizaciones, ante todo, es preciso considerar el contexto social en el que se hallan insertas las empresas en la actualidad para luego analizar su funcionamiento con mayor precisión. "Las empresas [en su sentido social, es decir, como parte de la sociedad] son organismos socioeconómicos de alta complejidad. Están inmersas en un universo de cambios constantes, en profundidad y en extensión: los mercados, la economía, las instituciones, la tecnología, la sociedad, el mundo global. Todo cambio afecta a la empresa y es afectado por ella".¹

Los cambios, generados en gran parte por la globalización parecen acelerarse al mismo tiempo que gran parte de las grandes, medianas y pequeñas empresas atraviesan diversos tipos de crisis.

Según Morín, "los actores sociales [que se ven afectados en mayor o menor medida por dichas crisis], en su necesidad de interacción, construyen un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, personas y situaciones involucrados".² En consecuencia, si pretendiéramos diseñar un "entramado informativo" que tenga como fin lograr conexiones exitosas será necesario planear una estrategia de comunicación.

1. Joan, Costa, *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 2001, pág. 179.

2. Edgar, Morín, "La estrategia de comunicación como un principio de Integración / Interacción dentro de las organizaciones" en www.lacrujia.com.ar, s.d.

3. *Ibíd.*

4. Gordon W., Allport y Leo, Postman, *Psicología del Rumor*, Buenos Aires, Psique, s/f (impresión 1964), pág. 91.

Como lo explica el mismo Morín, antes citado:

Podemos entender el término estrategia como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.³

Dichas estrategias deberán también contemplar la estrecha relación que intentaremos demostrar existe entre la actual situación de incertidumbre y ambigüedad de la información y la proliferación de rumores entre los diversos públicos. *"La circulación de rumores es siempre un problema social y psicológico de gran magnitud, y lo es en especial modo en momentos críticos"*.⁴

Muchos rumores circulan con gran rapidez, porque se divulgan sobre un nivel emocional y la transmisión oral muchas veces complementa a la transmisión por los medios de comunicación social. Durante los períodos de crisis y de emergencia, el rumor lo invade todo y sustituye al conocimiento seguro, sobre todo, porque en estos períodos las personas están ávidas de recibir información y tienden a creerlo todo.

Cabe destacar que, de vez en cuando, los medios de comunicación se sirven de rumores para satisfacer la ansiedad del público, que espera la confirmación de estos, aunque disponga a menudo de canales objetivos de información. La certeza que la gente busca puede servir tanto para la eliminación del miedo, como para la confirmación de la causa de su inseguridad o pánico.

Una vez se conoce públicamente la existencia de una crisis, la organización corre el riesgo de que un posible vacío de información en la opinión pública se vea compensado por la diseminación de rumores y de noticias inexactas difundidas por los medios de comunicación. Por ello, las acciones de comunicación de ésta han de ir

destinadas a controlar el flujo y características de la información, lo cual implica ofrecer su versión de los hechos tan pronto como sea posible.

Los medios de comunicación no van a esperar a tener todos los datos, o a conocer "lo que la empresa piensa," para escribir o transmitir sus crónicas. Las presiones horarias a las que se ven sometidos les impiden tal espera.⁵

Ante una crisis, la labor del profesional de comunicaciones ha de centrarse en intentar prever los daños, que dicha crisis y la consecuente circulación de rumores, puedan ocasionar a la imagen y percepción de la organización. Es decir, es indispensable contar con un marco de referencia estratégico que le permita a la empresa prevenir y controlar el rumor, antes que este amenace sus objetivos.

El Plan de Comunicaciones de la Corporación determinará la conducta que ésta adopte antes los diferentes públicos y por ende la forma en que será percibida. El siguiente paso nos obliga a pensar en el conocimiento de los diferentes públicos con los que la empresa se relaciona y cómo se vincula con ellos.

Según Costa, citado anteriormente, "la realidad corporativa sólo puede ser representada indirecta y discontinuamente, a través de las múltiples manifestaciones que los diversos públicos perciben acerca de -y a través de- lo que la empresa es, *dice y hace*".⁶

La Identidad, es decir, la forma en que la empresa se muestra a sus públicos, puede ser percibida de diferentes formas ya que en cada caso la organización deberá lidiar con una serie de preconceptos ya asentados en la sociedad. Por ejemplo, a la pregunta ¿qué percepción tiene el público en general de la palabra "rumor"?, se puede responder que la mayoría de las personas cuando piensan en "rumores" los relacionan inmediatamente con

5. Alfonso, González Herrero, *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch, 1998, pág. 102.

6. Joan, Costa, *op. cit.*, pág. 211.

información negativa, maliciosa. Esto tendría sentido si como dice el refrán "las malas noticias vuelan", con la misma facilidad con la que se expande el rumor.

Pero, por el contrario, siempre que se habla de "imagen", "identidad", "comunicación", se las intenta relacionar con aspectos positivos. Una organización siempre buscará poseer la mejor imagen, una identidad sólida, la mejor comunicación.

El funcionamiento del circuito comunicacional siempre esta guiado por la esperanza de unos efectos positivos para la empresa. Cuando decimos "imagen" pensamos en una imagen estratégicamente eficaz. Pero de hecho, este término "imagen", que es el elemento central de todo el conjunto, es un término neutro, ya que la imagen resultante puede ser positiva, ambigua, indiferente o negativa.⁷

Basándonos en el concepto expuesto por Costa también podríamos decir que los términos identidad y comunicación son neutros y pueden ser positivos, ambiguos, indiferentes o negativos y esta misma polivalencia existe para términos como "mensajes", "opinión" o "rumor", que pueden ser favorables o no para la empresa. Es la suma de las actitudes y de los hechos y de lo que estos significan para el público (en sentido de cliente interno y externo), lo que inclina la balanza hacia el lado positivo o negativo.

Sobre esta base, la investigación se desarrollará en tres etapas:

ETAPA 1: IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PRINCIPALES CREADORES Y DIFUSORES DE RUMORES: EL PÚBLICO INTERNO Y EXTERNO, ES DECIR, LOS ACTORES QUE CONTRIBUYEN A SU CIRCULACIÓN EN LOS ÁMBITOS O ESPACIOS CONVENCIONALES DIRECTOS O MEDIÁTICOS.

ETAPA 2: ANALIZAR LA IDENTIDAD E IMAGEN DE LAS EMPRESAS Y CÓMO ANTE UNA CRISIS LA CIRCULACIÓN DE RUMORES PUEDE INCIDIR EN SU POSICIONAMIENTO.

ETAPA 3: DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE CONTEMPLA LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PREVEAN Y CONTROLAN LA CIRCULACIÓN DE RUMORES, DE MANERA DE ESTABLECER CIRCUITOS DE COMUNICACIÓN BASADOS EN LEGÍTIMAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

En la primer etapa, a través de la identificación y análisis de los diferentes públicos/actores sociales, su cultura y la forma en que se comunican y relacionan con la empresa, es posible sentar las bases para describir cómo se activan los rumores y comienzan a circular. La resistencia o accesibilidad que el rumor encuentre para expandirse dependerá, en gran medida, de la cultura que se haya instaurado en la organización y de cuanto de esta cultura este reflejada en las comunicaciones formales y discurso corporativo de la empresa. El estudiar, en la segunda etapa, conceptos de identidad, imagen aplicados al ámbito empresarial nos permitirá analizar cómo el rumor - ante una crisis gracias a la cual ha encontrado campo fértil para expandirse dentro y fuera de la empresa - puede llegar a alterar la percepción que los diferentes públicos tengan de la compañía y en consecuencia su posicionamiento. Y, finalmente, en la tercera etapa, dentro del marco de un Plan de Comunicación Interna, y de acuerdo a la información obtenida en las etapas anteriores, buscaremos los componentes y premisas necesarias para diseñar efectivas Estrategias de Comunicación que nos permitan prever y controlar la circulación de rumores, especialmente en etapas de crisis.

CAPITULO 1:

COMUNICACIONES PÚBLICAS

A large, faint watermark of the USAL logo is centered on the page. It features a shield with a cross on top, a bird on the left, and a figure on the right, surrounded by decorative elements and a banner at the bottom.

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

En el primer capítulo de nuestra investigación comenzaremos por identificar y analizar los principales creadores y difusores de rumores: el público interno y externo, es decir, los actores que contribuyen a la circulación de rumores en los ámbitos o espacios convencionales, directos o mediáticos.

Para ello, deberemos primero conocer la empresa, su relación con el entorno social en el que se inserta y diferenciar los públicos con los que se relaciona. De esta forma, al definir el tipo de vínculo que establecerá con cada uno de ellos, podremos analizar cómo serán decodificados los mensajes emitidos por la organización y las diferentes lecturas que podrían sufrir.

1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

Costa, en su libro más reciente, "Imagen Corporativa en el Siglo XXI", plantea que:

"... el término 'empresa' se aplica a todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficiencia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y que está expuesta a riesgos.

Empresa, puede ser por tanto, una institución, una fundación, una industria, una entidad comercial, de servicios, una organización sin ánimo de lucro, una administración pública o un gobierno.¹

Si bien en este trabajo hablaremos de comunicación corporativa utilizaré indistintamente y en forma complementaria los términos "empresa" y "corporación".

En la etimología latina, "corporativo", viene de *corpus*. Es decir, que significa una realidad total, una unidad hecha de partes, una totalidad inseparable e irreductible. Es

1. Joan, Costa, *op. cit.*, pág. 47.

así como concebimos la empresa en tanto que organismo. Esta actitud es claramente holística: *holos* significa "total", "totalidad".

Esta posición holística de partida enlaza directamente con la idea orgánica de sistema: La Sistémica, que es una ciencia fusionada con la ciencia de la comunicación o de la información y, asimismo, con las ciencias de la acción.

Así es como se complementan el sentido *empresa* (emprendimiento, proacción) y el adjetivo *corporativo* (que remite al sustantivo *corpus*, sistema "biológico" integral irreducible). Las comunicaciones -empresariales o corporativas- han de seguir este modelo holístico.²

Por el contrario, compartimos la opinión de Scheinsohn sobre la diferencia que existe entre la utilización de los términos "institución" y "corporación" como sinónimos:

En los países hispanoparlantes y muy particularmente en Sudamérica, existe un prejuicio muy especial hacia el término Corporación. Mas allá de este tipo de prejuicio, ha de tenerse en cuenta la polisemia del mismo. Debido a esto, habitualmente se utiliza la adjetivación institucional en reemplazo de corporativo. He decidido no utilizar este reemplazo porque, a mi entender, la empresa como institución se refiere a un aspecto específico de la misma, su sentido social.³

1.2. EMPRESAS, PODER Y COMUNICACIÓN

Las empresas son sistemas de poder y todo sistema de poder se basa en la información y la comunicación.

"Todo sistema informativo se nutre de la inteligencia, esto es, la información para la acción o información calificada. Un sistema de poder se asienta en la utilización política y estratégica de la información: primero hay que disponer de la información necesaria y luego saber cómo utilizarla".⁴

2. Joan, Costa, *op. cit.*, pág. 55.

3. Daniel A., Scheinsohn, *Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*, Buenos Aires, Macchi, 1999, (5ª. ed., 2001), pág. 31.

4. Gerardo, López Alonso, "Recreando la Comunicación Interna", Seminario IDEA, abril 1999, pág. 70. [El ensayo del cual hemos extraído la información esta basado en las

Además, a través de la información la empresa “maneja” su personal. “Manejar a la gente significa que dé lo mejor para la empresa, que trabaje con eficiencia, que no cometa errores, que se integre en equipos. Significa también que la gente no cree problemas, que el clima de trabajo sea agradable, que todos estén satisfechos...o parezcan estarlo”.⁵ Quiere decir, asimismo, que la gente tenga la ilusión de que participa y decide en cuestiones realmente importantes para la organización, que tiene acceso a la gerencia y que la comunicación no es sólo vertical sino que también existe una interacción “horizontal” entre los diversos niveles.

En línea con lo dicho, la Teoría de la organización de Hebert Simon, que le valió a su autor el premio Nobel de Economía, vino a estructurar conceptualmente, a fines de los años '70, el funcionamiento de las empresas. Para Simon una organización tiene partícipes, con los cuales establece relaciones. Estos partícipes son en esencia, los empleados, los clientes, los proveedores, los accionistas y el gobierno [es decir, los públicos con los cuales se relaciona]. Cada uno de estos partícipes realiza contribuciones a la organización y recibe retribuciones. Los empleados, por ejemplo, aportan su trabajo y reciben un salario.

Como es propio de la naturaleza humana, cada partícipe, en la línea larga, va a tender a obtener siempre el máximo posible de retribución y va a tratar de dar la menor contribución.⁶

Pero, según explica el Lic. Gerardo López Alonso, en su ensayo denominado “Recreando la Comunicación Interna”, “de acuerdo con Simon, una organización será viable si y sólo si puede mantener los términos de intercambio con los partícipes en un equilibrio mutuamente aceptable. El principal objetivo -no siempre explicitado ni comprendido- de la comunicación interna será contribuir a mantener ese equilibrio”.⁷

intervenciones del autor, Gerardo López Alonso, en el Seminario de Comunicación Institucional (Pre-Master), organizado por la Universidad Austral (1ro.y 8 de octubre de 1997)].

5. Gerardo, López Alonso, *op. cit.*, pág. 74.

6. *Ibíd.*, pág. 70.

7. *Ibíd.*, pág. 74.

Considerando lo expuesto por Simon, podríamos ver que la empresa se maneja en base a un "esquema de mutua utilización", a lo que se llama habitualmente *pacto psicológico* entre la empresa y el empleado. La empresa "utiliza" (en el buen sentido de la palabra) a los empleados para alcanzar sus objetivos y finalidades estratégicas. Pero a su vez los empleados "utilizan" a la empresa como una plataforma para desarrollar su plan de vida. Hoy, cada vez más, se observa que las personas dan prioridad a su realización e incorporan a la empresa como un elemento más en ese camino. "Se daría así una convergencia temporal entre los objetivos de la empresa y los de cada individuo. La mutua utilización o pacto psicológico será válida, entonces, sólo mientras dure y debería satisfacer a ambas partes".⁸

Y como veremos esta idea de "mutua utilización" también se sienta sobre las bases de la autoridad que los empleados reconocen en sus supervisores. De esta forma, el empleado no sólo accede a trabajar para la "organización" bajo sus reglas, sino también accede a estar bajo la influencia de otra persona. En este caso, el "pacto" tiene más que ver con la autoridad que le reconoce - sabiendo que de su superior obtendrá los conocimientos necesarios para avanzar en la empresa- en lugar del rédito económico y la necesidad de realización personal que guía sus interés con la empresa.

En 1946 Chester Barnard desarrolló la Teoría de la Influencia que en la actualidad parece responder mejor a la concepción participativa de la empresa. La noción clásica de autoridad dice que ésta es vertical y consiste sencillamente en el derecho a mandar y ser obedecido. El mejor ejemplo de esta concepción es el modelo militar y, llevado a su última instancia, la idea de la autoridad por derecho divino, la monarquía -por la gracia de Dios. Frente a esto, Barnard dice que la autoridad es, en realidad *ascendente*: el subordinado reconoce capacidades en el superior y delega en él, hacia arriba, la facultad de influir, *pero* sólo en forma limitada al campo laboral.

En la teoría de Barnard hay un campo de influencia del que manda y un campo de aceptación de la influencia del que delega. En ese esquema la comunicación interna es

8. Gerardo, López Alonso, *op. cit.*, pág. 74.

fundamental, ya que la influencia es un concepto complejo, que incluye las nociones de autoridad, información, delegación, comunicación y persuasión.⁹

1.3. LA EMPRESA, SISTEMA CENTRAL DE COMUNICACIONES

Se ha dicho y repetido que la empresa es hoy un sistema activo transmisor y receptor de mensajes, pero es en realidad en su funcionamiento global, en tanto que organización, lo que podemos observar como "totalidad".

Es preciso, por lo tanto, explicar a qué hace referencia el concepto de sistema-empresa. Según Costa:

- Todo sistema consta de un cierto número de componentes diversos que realizan determinadas funciones.
- Las partes o componentes que integran el sistema son interdependientes unos de otros, de manera que si uno de ellos es afectado por cualquier causa, éste afecta a otros y al propio sistema como un todo.
- El sistema-empresa es un sistema abierto (los hay cerrados, pero son puramente mecánicos), es decir que está conectado con otros sistemas externos con los que intercambia materia, energía e información: entorno social, mercado, grupos, etc.
- El sistema-empresa está regido por leyes de estructura y de función; su equilibrio con el entorno es autorregulado por su aptitud proactiva y reactiva, que hace el sistema-empresa autoestable.
- Las leyes de función están regidas por un factor inteligente, un vector, que distribuye las órdenes de actividades a los órganos, a los conjuntos y subconjuntos de órganos o partes, y constituye el "sistema nervioso central" de la organización. Es una función conectada, de intercomunicación y de intercambios de información.¹⁰

"La empresa es un sistema, como todo organismo vivo, porque sólo en él las partes que lo integran tienen sentido, y porque sus respectivos comportamientos dentro del sistema difieren de cómo son fuera de él".¹¹

9. Gerardo, López Alonso, *op. cit.*, pág. 74.

10. Joan, Costa, *op. cit.*, págs. 103-104.

11. *Ibid.*, pág. 104.

“Sistema significa totalidad de partes conectadas entre sí en forma de una red interactiva, por la que circulan informaciones diversas de una parte a otra según sean las necesidades funcionales especializadas de cada parte”.¹²

En consecuencia, las interacciones entre la empresa (sistema-empresa) y su entorno (sistema-entorno) formarán un "supra-sistema" en el que las partes que lo componen están interconectadas. Esta capacidad que tiene el sistema y el entorno de actuar y trabajar juntos es lo que permite que exista un sistema global en el que ambos puedan relacionarse.

Costa también explica en su obra que la empresa es considerada un "sistema" por su analogía con el "sistema orgánico", es decir, la empresa también es un organismo vivo, que interactúa consigo misma y con su entorno. Es por ello que es indistinto si estamos hablando de organizaciones pequeñas, medianas o grandes, porque aplica a todas ellas, en cuanto sistemas.

1.4. TODA EMPRESA COMUNICA, SIEMPRE.

En la misma definición de empresa se encuentra su naturaleza comunicadora. La actitud emprendedora implica que la empresa afectará su entorno social, material, cultural, económico y en consecuencia establecerá una canal de comunicación con todos ellos, individualmente y en general. Toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y directa o indirectamente con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos.

En cuanto a la comunicación de la empresa con su entorno Scheinsohn, dice que el "entorno social", es decir, el campo social global, es el lugar en el que los empleados son ellos mismos consumidores y usuarios, y coexisten con los accionistas, los proveedores, los líderes de opinión, las asociaciones de defensa del consumidor, los grupos ecologistas. En este contexto global, los

12. Joan, Costa, *op. cit.*, pág. 105.

roles y los intereses de los diferentes públicos internos y externos se superponen a los roles sociales y grupales, a los estilos de vida, modos de pensar y de sentir colectivos y, es allí donde podemos observar el empleado de una empresa pasa a ser, al mismo tiempo, cliente externo.

De esta forma podemos comenzar a descubrir qué lugar ocupa la empresa en este entorno social que comparte con sus públicos. Como señala Costa, dicho entorno esta compuesto por diferentes "capas sociales" -como en una cebolla-, donde la primera de ellas es la más inmediata al núcleo (la empresa) y la última representaría la más distante: la opinión.

De hecho, son capas *tipológicas* de los diferentes públicos y actores estratégicos con los que la empresa se relaciona o puede relacionarse. En algún sentido, se trata de un listado jerarquizado de *tipos de públicos* que coexisten en un universo social y que tienen o pueden tener diferentes clases de relaciones con la empresa. Se define por el sistema recíproco de intereses entre cada capa social y la empresa. Por esto, cada capa social es, o puede ser un segmento o público estratégico.¹³

El objetivo de la elaboración de estrategias de comunicación en una empresa debe ser, entonces, el poder desarrollar una "red global" donde el sistema-entorno y el sistema-empresa se fusionen, integrando ambos universos, creando sinergia en pos del objetivo planteado y en consecuencia, haciéndolo más consistente y creíble los mensajes.

Según Scheinsohn, la relación que la empresa establezca con los diferentes públicos dependerá de los propósitos que se haya fijado. Para alcanzar dichos objetivos deberá sin duda, relacionarse con diversos públicos.

Un público es un agrupamiento artificial que se elabora con el fin de lograr una mayor efectividad en los mensajes.

Cada público – empleados, proveedores, distribuidores, clientes, accionistas, etc.- pertenecen a su vez a otro público mayor que los engloba: la sociedad. En la sociedad

13. Joan, Costa, *op. cit.*, pág. 120.

cohabitan la oferta y la demanda. Esta demanda, además de demandar productos, demanda información.¹⁴

La información es el "motor" de la empresa, porque al igual que los sistemas, las organizaciones no son puros mecanismos movidos por energía física, sino que en el movimiento de estos mecanismos interviene cada vez más la información.

Para la empresa la información es poder. La empresa tiene el poder de "decir" y "no decir", de comunicarse o no comunicarse con sus públicos. Una política cerrada de comunicación puede, más que salvarla de ser un blanco de controversias, hacerla más vulnerable.

Por su parte el rumor también es *poder*, una clase de poder que no está supeditada a la gerencia o a un rango específico dentro de la organización, sino que por el contrario cualquiera puede poseerlo. El primero en difundirlo encuentra grandes satisfacciones siendo el poseedor de la "primicia".

La información que circule en forma de rumor/radio pasillo llenará esos espacios que no fueron cubiertos por mensajes formales. Es entonces cuando la empresa se da cuenta que la ausencia de comunicación no significa "no comunicación", y que por el contrario es considerada "comunicación negativa".

1.5. LA EMPRESA Y SUS PÚBLICOS

En el esquema más simple de comunicación encontramos una fuente o emisor- un mensaje- un receptor o destinatario. Pero el destinatario de los mensajes puede tomar varias formas. Si analizáramos el público que se relaciona con una empresa notaremos que tanto el emisor como el destinatario del mensaje son sujetos colectivos y abstractos, y que se definen sobre la

14. Daniel A., Scheinsohn, *op. cit.*, pág. 25.